

# 인적자원관리의 번들효과와 개별관행효과의 비교를 위한 모형설계

진순영\*, 최정임\*\*

\*충주대학교 경영정보학과 교수

\*\*충주대학교 경영정보학과 대학원 박사과정 2학기

e-mail: syjun@cjnu.ac.kr

## The Model for Comparison Study of the Bundle Effect and the Practices Effect of HRM

Soonyoung, Jun\*, Joung Im, Choi\*\*

\*Professor, Dept. of MIS, Chungju National University

\*\*Doctor Course, Dept. of MIS, Chungju National University

### 요 약

본 논문에서는 인적자원관리 활동이 성과에 미치는 연구를 수행함에 있어, 인적자원관리 개별관행이 어떻게 경영성과에 기여하는지를 밝혀내는 두 가지 접근방법을 비교하고자 한다. 즉, 각 개별관행별로 각각 경영성과에 미치는 영향을 보는 방법과 이를 총합적으로 보는 방법 두 가지가 과연 차이가 있는지를 비교할 수 있는 모형을 제시하고자 한다.

### 1. 서론

경영성과가 중요한 논제가 되면서 이에 영향을 미치는 요인에 대한 연구도 꾸준히 진행되어 왔다. 관리의 주요 기능(function) 중의 하나인 인적자원관리도 그중의 하나이다. 인적자원관리는 조직체의 목적과 성과를 달성시키는 경영과정이다. 연구자들은 인적자원관리를 통해 기업의 경영성과를 파악, 검증하고자 한다(Huselid, 1995; Pfeffer 1998). 인적자원관리와 성과간의 관계를 규명하기 위한 수많은 연구가 진행되어 왔고 지금도 진행되고 있다. 인적자원관리는 생산성과 만족감 그리고 능력 개발 등 3대 효과를 동시에 추구하는 성과 지향적이고 인간중심적인 경영관리 기능이기 때문이다(이학중 등, 2006). 여러 연구자들이 제시한 보편적 관점에서 나타난 인적자원관리 개별관행은 크게 충원, 교육 훈련, 성과평가, 보상 및 유지, 경력개발로 정리할 수 있다.

인적자원관리 활동이 성과에 미치는 연구를 수행함에 있어 논점 중의 하나는 인적자원관리 개별관행이 어떻게 경영성과에 기여하는지를 밝혀낼 때 두 가지 접근방법 중 어느 관점에서 접근하느냐이다. 각 개별관행별로 각각 경영성과에 미치는 영향을 보는 방법과 이를 총합적으로 보는 방법이 그것이다. 그런데 두 접근방법에는 각각의 장단점이 있을 뿐만 아니라 최상의 성과를 가져오는 인적자원

관리의 개별관행은 무엇이고, 어떠한 유기적 결합에 따라 성과가 좋은가에 대한 결과는 연구자에 따라 다르기 때문에(Wright and Sherman, 1999), 최근에는 인적자원관리의 개별관행은 개별 기업의 상황에 맞게 선택하면 높은 성과가 창출된다고 보는 고성과인적자원관리시스템으로 이 문제를 해결하고 있다(이민우, 2009).

인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 연구함에 있어 두 번째 논점은 그 관계를 직접 측정할 것인가에 관한 문제이다. 초기의 연구들은 인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 직접적으로 규명하고자 하였으나 Becker와 Gerhart(1996)는 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 중간 매개변수를 측정하지 않고, 직접적으로 연결하여 측정하게 되면 역인과 관계(reverse causality)인지 어떤 경로를 거쳐 결과에 도달했는지 설명할 수 없기 때문에, 매개변수를 활용해야 한다고 주장하였다. 인적자원관리의 개별관행의 직접적 성과를 측정함이 없이 재무성과를 연결하면, 매개변수의 실종으로 말미암아 각 변수들간의 영향을 주고 받는 상황에 대해서 정확하게 파악할 수 없다는 것이다(송보화, 2006). 따라서 이들 개별관행들이 성과에 어떤 식으로 영향을 미치는지, 다른 차원의 성과 간에는 어떤 인과관계가 있는지를 밝혀낼 연구모형이 필요한 것이다.

본 논문에서는 인적자원관리 활동이 성과에 미치는 연구

를 수행함에 있어, 인적자원관리 개별관행이 어떻게 경영 성과에 기여하는 지를 밝혀내는 두 가지 접근방법을 비교하고자 한다. 즉, 각 개별관행별로 각각 경영성과에 미치는 영향을 보는 방법과 이를 총합적으로 보는 방법 두 가지가 과연 차이가 있는지를 비교할 수 있는 모형을 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 이유

### 2.1 인적자원관리의 개념 측정 이슈들

앞 절에서 살펴보았듯이 인적자원관리의 연구는 총합적인 인적자원관리 개별관행이 어떻게 경영성과에 기여하는 지를 밝혀내는 방향으로 이루어졌다. 외적적합성(external fit)의 방향에서 주로 이루어진 연구는 인적자원이 조직내부의 전략적 자산이 될 수 있는가의 내적적합성(internal fit)의 문제로 옮겨지고 있다(송보화, 2006).

형태적 접근법과 같이 인적자원관리의 통합이 강조되는 이유는 초기 이 분야의 연구가 개별관행을 분석하려는 접근이라는 한계를 보인데서 기인된다.

Becker와 Gerhart(1996)는 각 개별관행들의 독립성을 확보하기 위하여 ‘확보’의 개별관행은 정책(policy) 수준을 질문하는 내부육성 문항을 제거하고, 제도 수준의 항목들만을 추출하는 것으로 제안하여 단점을 보완하려 하였다.

인적자원관리의 개별관행을 연구대상으로 삼았던 연구는 각 개별관행 간에 시너지효과를 고려하지 못했고 개별관행 간의 통제를 하지 못한다는 이유로, 인적자원관리의 번들을 연구대상으로 하는 연구들이 등장하였다. Huselid(1995)는 이와 관련하여 상호관련성이 있는 인적자원관리 기능을 하나의 시스템으로 구체화 시켜 각기 다른 제도들의 번들을 분석의 단위로 설정하여 연구를 진행하여야만 인적자원관리 기능이 성과에 미치는 영향을 분석하기에 바람직하다고 하였다.

초기의 연구가 시너지 효과를 고려하지 못함으로 번들로서의 인적자원관리제도에 관한 연구가 등장하게 되었다. Arthur(1994)은 채용, 임금제도, 성과평가 등의 개별관행이 개별적으로 조직성과에 영향을 미치는 것이 아니라 이들 제도의 유기적 형태가 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다.

[표 1]은 연구자들이 사용한 인적자원관리의 분석단위와 기업성과를 정리한 것이다.

[표 1] 인적자원관리 분석단위와 기업성과간의 연구

연구자	인적자원관리 분석단위	기업성과
Russet et al(1985)	교육 훈련	재무성과
Terpstra 와 Rozell(1993)	선발방식	재무성과
Borman (1991)	성과평가제도	재무성과
Mikovich (1992)	보상시스템	재무성과
김기태와 조봉순 (2008)	고용안정성, 선발관리의 엄격성, 평가방법의 다양성, 교육 훈련투자 보상수준 및 인센티브	이직률, 매출액
신은중(2009)	선발방식	매출액, 이직률
Arthur(1994)	개별관행의 유기적 형태	이직률과 생산성, 1인당매출액, 품질
MacDuffie (1995)	인적자원관리시스템	생산성과 품질
이민우(2008)	번들 (bundle) 고성과작업시스템	직무만족(매개효과), 매출액
오계택, 윤양배 (2008)	인적자원관리시스템	총자산이익률, 자기자본이익률, 1인당매출액
신은중(2009)	고성과작업시스템	매출액, 이직률

\*신은중(2009)의 연구를 재인용, 정리함.

### 2.2 조직성과의 연계 이슈들

인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 연구함에 있어 두 번째 이슈는 그 관계를 직접 측정할 것인가에 관한 문제이다. 인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 직접적으로 규명한 연구방법을 비판한 학자들이 나타났다. Becker와 Gerhart(1996)는 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 중간 매개성과를 측정하지 않고, 직접적으로 연결하여 측정하게 되면 역인과관계(reverse causality)인지 어떤 경로를 거쳐 결과에 도달했는지 설명할 수 없기 때문에, 매개변수를 활용해야 한다고 주장하였다. 인적자원관리의 개별관행의 직접적 성과를 측정함이 없이 재무성과를 연결하면, 매개변수의 실증으로 말미암아 가치창출 메카니즘은 결국 명확하게 무엇이 무엇으로 이끄는지 모르는 블랙박스로 남게 될 것이라는 것이다(송보화, 2006).

Arthur(1994)는 인적자원관리의 개별관행의 유기적 형태가 이직률과 생산성, 1인당매출액, 품질에 영향을 미치는 모형을 검증하였다. 인적자원관리 개별관행을 인적자원관리제도 번들을 분석의 단위로 설정하여 성과에 미치는 영향을 분석한 Huselid(1995)는 13가지 인적자원관리 정책을 요인 분석하여 종업원의 기술과 조직구조와 종업원 동기부여의 두 요인으로 변수를 추출하였다. 이 두 요인을 독립변수로 인적자원관리 정책 등, 종업원 이직률, 생산성, 그리고 기업의 재무성과에 미치는 영향을 통하여 자원기반관점의 인적자원관리 정책의

효과성을 파악하는 연구를 진행하였다. 신은중(2009)은 고성 작작업시스템이 기업의 재무성과(매출액)와 이직률에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

Paauwe와 Richardson(1997)은 인적자원관리와 기업성과와의 직접적 관계 이전에 이직률, 결근율, 조직분위기, 신뢰 등을 매개변수로 설명하였다. 이 연구에서 제시된 모형은 인적자원관리가 인적자원관리 성과라는 매개변수를 거쳐 기업 성과에 영향을 미치는 논리적 근거를 충분히 제공하고 있다 (김기태와 조봉순, 2008). 국내 연구의 경우, 송보화(2006)는 숙련형성, 동기부여, 참여기제라는 하위구조로 나뉘어진 인적 자원관리시스템이 이직률과 인당매출액 성과에 미치는 영향을 연구하면서, 이직률이라는 인적자원성과를 경로변수로 채택하였다.

[표 2] 인적자원관리와 조직성과측정 이슈들을 정리하였다.

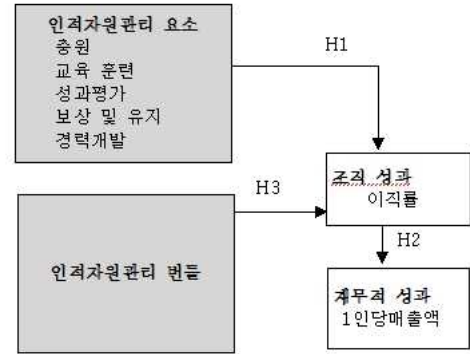
[표 2] 인적자원관리와 성과의 모형 연구 이슈

연구자	HRM 정책 (HRM Policy)	종업원의 태도 및 종업원 행위 (HRM Outcome)	조직성과 (Organizational Performance)	비고
Arthur(1994)	HRM 정책	이직률	생산성, 1인당매출액, 품질	인적자원관리산출물이 매개변수가 아님.
Ostroff(1992)	HRM 제도	직무만족도	이익, 생산성, 고객만족도	인적자원관리 산출물(즉 종업원의 태도 및 행위)은 '매개변수로 쓰여짐.'
Huselid(1995)	종업원 기술, 조직구조	종업원 이직률	공정생산성, 기업의 재무성과	
Guest(1997)	HRM의 내적 적합성 (internal fit)	종업원행동	고객만족도, 재무산출물	
Paauwe and Richardson (1997)	선발 (recruitment), 보상 (rewarding), 종업원참여 (employee participation)	종업원동기부여, 조직몰입도, 직무만족도, 이직률, 결근율, 조직분위기, 신뢰	효과성 (effectiveness), 효율성 (efficiency), 품질(quality)	
Batt(2002)	HR 정책	종업원의 능력, 상사와의 협력, 동료와의 협력 이직률	매출액증가율	

### 3. 모형설계

인적자원관리 활동이 성과에 미치는 연구를 수행함에 있어, 인적자원관리 개별관행이 어떻게 경영성과에 기여하는

지를 밝혀내는 두 가지 접근방법을 비교하고자 한다. 즉, 각 개별관행별로 각각 경영성과에 미치는 영향을 보는 방법과 이를 총합적으로 보는 방법 두 가지가 과연 차이가 있는지를 비교할 수 있는 모형은 다음과 같다.



[그림1] 본연구의 모형

### 참고문헌

- [1] 김기태, 조봉순(2008). "인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리성과로서 종업원태도의 매개효과를 중심으로". 인사조직연구, 제16권 1호, pp 115-17.
- [2] 송보화(2006) "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로". 경영학연구, 제35권, 제1호, 331-363.
- [3] 신은중(2009) "고성작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가?: 변들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로". 산업관계연구, 제19권 제4호, pp.43-69
- [4] 이민우(2009) 고성과 인적자원관리시스템이 개인의 태도 및 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 성과급의 비선형관계를 반영한 프로파일 접근법 활용, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.
- [5] 이학중, 양혁승(2006) 전략적 인적자원관리, 2판, 박영사, 서울.
- [6] Arthur, J.B. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 670-687.
- [7] Becker, B.E. and B. Gerhart(1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 779-801.
- [8] Huselid, M.A.(1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". Academy of

- Management Journal, Vol. 38(30), pp. 635-672.
- [9] Paauwe, J. and R. Richardson(1997). "Introduction Special Issue on HRM and Performance". The International Journal of Human Resource Management, Vol. 8(3). pp. 257-262.
- [10] Pfeffer, J.(1998) The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- [11] Wright, P.M., D.L. Smart, and G.C. McMahan(1995) "Matches Between Human Resources and Strategy among NCA Basketball Teams". Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1052-1074.